

Theaterwerkstatt Heidelberg
Theaterpädagogische Akademie

Alles nur Theater?

**Bedarfsorientierte Theaterarbeit zur
Unterstützung von Veränderungsprozessen in
Unternehmen**

Abschlussarbeit
Theaterpädagogik BUT, 2007

Vorgelegt von

Martin Rheinschmidt
Am Talblick 10
76599 Weisenbach

Heidelberg, August 2007

„How queer everything is today! And yesterday things went on just as usual. I wonder if I've been changed in the night? Let me think: was I the same when I got up this morning? I almost think I can remember feeling a little different. But if I'm not the same, the next question is, 'Who in the world am I?' Ah, that's the great puzzle!"

Alice, in Lewis Carrolls Alice in Wonderland

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Grundlagen zum Verständnis	7
2.1. Das Bedarfsorientiertes Theater	7
3. Change Management – Veränderungsprozesse im Unternehmen	8
3.1 Veränderung (Wandel) als Wettbewerbsvorteil	8
3.2 Warum gibt es Veränderung (Wandel) im Unternehmen auf die reagiert werden muss?	9
3.3 Verschiedene Arten des Veränderungsmanagements	9
3.4 Emotionaler Widerstand gegenüber Veränderungen im Unternehmen	10
3.5 Organisationsentwicklung – Die Human-Relations-Bewegung	11
4. Wie Veränderungen in Unternehmen erfolgen	11
4.1 Die Kraftfeldanalyse nach Lewin	11
4.2 Das Phasenmodell der Strategieverwirklichung	12
5. Grundsätzliche Zielsetzung von bedarfsorientierter Theaterarbeit	13
5.1 Merkmale von bedarfsorientierter Theaterarbeit	14
5.2 Typisierung nach Art der Zuschauerpartizipation	15
6. Theater und Veränderung	17
6.1 Merkmale, Intentionen und Rezeption theatraler Kommunikation Konstituierende Merkmale von Theater	17
6.2 Zusammenfassung	18
6.3 Wirkungsabsichten und Wirkungsästhetik	19
6.4 Emotionale Katharsis	19
7. Bedarfsorientierte Theaterarbeit als Intervention im organisatorischen Wandel	20
7.1 Emotionale Öffnung	20
7.2 Problemerkennung	20
7.3 Förderung der Kommunikation	21
8. Also was soll das Theater im Unternehmen?	22
9. Bedarfsorientiertes Theater in Deutschland – Ein Überblick	24
10. Mögliche Theaterformen im Rahmen der bedarfsorientierten Theaterarbeit	25

11. Verschiedene Interaktionstechniken des bedarfsorientierten Theaters	27
12. Möglicher Ablauf eines bedarfsorientierten Theaterprojekts anhand von TOI – Themenorientierte Improvisation	30
13. Unternehmenstheater als Interventionsmittel - Ein abschließender Blick	32
14. Literaturverzeichnis	33
15. Quellenverzeichnis	35

1. Einleitung

„Die einzige Möglichkeit Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation“

Lee Lacocca, amerik. Topmanager, bis 1992 Chairman Chrysler Corp.

„Das Telefon klingelt, Heiko Schütz ist sichtlich genervt. „Ja, ja, bei Mercedes“ nölt er den Anrufer an und zieht sein Gesicht, als wäre ihm gerade der Jahresurlaub gestrichen worden. „Sind Sie der Totalschaden? Nicht?“ Schütz, ein Hüne im blauen Kittel, hat keine Ahnung, mit wem er redet. Er knallt den Hörer auf den Tresen, um dann wütend auf seinen Computer einzuhämmern. „Ich kann doch nicht alles im Kopf haben“.

Während der Kunde hilflos in der Warteschleife hängt, haut sich das Publikum grölend auf die Schenkel. So einen wie den Schütz da oben auf der Bühne kennen sie alle; viele sogar aus dem eigenen Betrieb.

Die Leute im Parkett des Berliner Hebbel-Theaters sind Verkäufer aus ostdeutschen Mercedes-Autohäusern. Der Dreiakter „Im Zeichen des Sterns“ (...) wurde extra für sie inszeniert.“¹

Dieses Beispiel steht stellvertretend für die Bemühungen verschiedener Unternehmen, die von ihnen als notwendig erachteten organisatorischen Veränderungsprozesse mit Hilfe innovativer Aktivitäten und Methoden zu unterstützen. So haben zahlreiche Manager wie Unternehmensberater erkannt, dass allein die Anpassung von Strategien, Prozessen und Strukturen nur wenig merklichen Wandel nach sich zieht und eine weit reichende Umsetzung der gewünschten Veränderungen häufig ausbleibt.²

Phänomene wie die Europäisierung und die Globalisierung haben den Wettbewerb zunehmend verschärft. Unternehmen müssen sich wandeln um zu überleben.

„Theatergruppen reisen durch Deutschland, beauftragt von Vorständen: Verbessert die Kommunikation! Steigert die Motivation! Bringt uns die Herzen der Mitarbeiter!“³

¹ „Ins Hin“ in DER SPIEGEL 43/1994 über eine Aufführung im Berliner Hebbel-Theater am 12. Oktober 1994

² vgl. Smith (1996), 2; Smith konstatiert, dass bis zu 80 % solcher Veränderungsmaßnahmen fehlschlagen

³ Rüdiger Schmitz-Normann in BIZZ JOB (108) „Motivation“

Je mehr das Interesse der Wirtschaft an der Thematik „Theater“ wächst, desto mehr steigt auch die Unsicherheit und Verwirrung. Dies beruht auf einem massiven Informationsdefizit. Es fehlt den deutschen Managern zum einen ein allgemeiner Überblick über die Struktur des Angebots an bedarfsorientierter Theaterarbeit, zum anderen herrscht aber auch Unklarheit über die diversen Einsatzmöglichkeiten, Anwendungsgebiete und Instrumente des „Unternehmenstheaters“. Ferner, und das gilt generell, fehlt es an Studien über die Wirkungen des Theatereinsatzes in Unternehmen.⁴

Handelt es sich beim Einsatz von bedarfsorientiertem Theater also tatsächlich um einen Erfolg versprechenden Ansatz?

Kann bedarfsorientierte Theaterarbeit Veränderungsprozesse im Unternehmen tatsächlich herbeiführen? Lässt sich diese Veränderung mittels wirtschaftlicher Zahlen belegen? Kann ein Erfolg garantiert werden?

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag zur Klärung dieser Frage leisten.

⁴ Bedarfsorientierter Theatereinsatz in Unternehmen, ein Arbeitspapier des Instituts für Management der freien Universität Berlin: www.fu-schreyoegg.de Stand: 05.08.2007

2. Grundlagen zum Verständnis

2.1 Das bedarfsorientierte Theater⁵

Seit einigen Jahren gibt es nun die außergewöhnliche Verbindung zwischen zwei sehr unterschiedlichen Partnern: Wirtschaft und Theater. Allgemein wird diese eher ungewöhnliche Liason unter dem Begriff „Unternehmenstheater“ zusammengefasst. Im Gegensatz zum Theater an staatlichen und freien Bühnen steht bei dieser Theaterform nicht der künstlerische Ansatz im Vordergrund, sondern hier orientiert sich das Theater am Bedarf seines Auftraggebers. Deshalb sprechen wir hier von „bedarfsorientiertem Theater“, obwohl auch hier sehr oft professionelle Schauspieler und Regisseure beteiligt sind. Bei Theater in Unternehmen handelt es sich also um eine zweckgebundene Darstellung für einen genau definierten Kreis von Zuschauern.

Unser Nachbarland Frankreich hat mit dieser Thematik schon längere Zeit Erfahrung. Dem sogenannte "théâtre d'entreprise" wird schon seit 1991 ein eigenes Festival, das "Festival international du théâtre d'entreprise" gewidmet. Schätzungen gehen davon aus, dass in Frankreich jährlich ca. 2.000 Stücke für Unternehmen geschrieben werden. In Deutschland ist die bedarfsorientierte Theaterarbeit allerdings eine noch relativ junge Disziplin. Das Mannheimer Unternehmen VISUAL war eines der ersten, das Unternehmenstheater in großen Stil angeboten hat. 1997 wurde in Hof das erste Forum „Business goes Theater“ abgehalten. Viele große Unternehmen haben seither das Medium Theater zur Unterstützung Ihrer firmeninternen Veränderungsprozesse eingesetzt.

Für mich ergeben sich aus diesem Zusammenhang folgende Fragestellungen:

- 1.) Warum gibt es Veränderungen (Wandel) in Unternehmen und in welcher Form erfolgt dieser Wandel?
- 2.) Welche Widerstände treten dabei auf?
- 3.) Wie können diese Widerstände aufgelöst werden?
- 4.) In welcher Art und Weise kann bedarfsorientierte Theaterarbeit hier als Interventionsinstrument dienen?

⁵ (Berlin 2007) Bedarfsorientierter Theatereinsatz in Unternehmen, ein Arbeitspapier des Instituts für Management der freien Universität Berlin. www.fu-schreyoegg.de Stand: 05.08.2007

3. Change Management – Veränderungsprozesse in Unternehmen⁶

„Die vernünftigen Menschen passen sich der Welt an; die unvernünftigen versuchen, sie zu verändern. Deshalb hängt aller Fortschritt von den Unvernünftigen ab.“

G. B. Shaw

„Unter Veränderungsmanagement (engl. Change Management) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“⁷

3.1 Veränderung (Wandel) als Wettbewerbsvorteil

Noch vor einigen Jahren dachte die Wirtschaft, auf Veränderungen kann man nur reagieren. Sie sind unabänderlich und es kommt nur darauf an, wie man darauf reagiert. Inzwischen weiß man: Veränderungen kann man managen. Inzwischen betrachtet man Veränderungsprozesse als die Regel und nicht mehr als Ausnahmefall. In den Führungsetagen deutscher Wirtschaftsunternehmen hat man erkannt, dass in den Veränderungen auch ein großer Vorteil liegen kann. Wer es versteht ein gutes Change Management zu betreiben, kann daraus durchaus Marktvorteile rekrutieren und somit seinen Wettbewerbern voraus sein.

Dieses sogenannte Change Management (CM) nimmt in den letzten Jahren in der Betriebswirtschaft eine immer wichtigere Rolle ein. Gerade wer in unserer globalisierten Wirtschaftswelt wirkt und handelt, muss täglich auf Veränderungen reagieren. Und nicht nur die Führungsetagen müssen dies, sondern auch die einzelnen Mitarbeiter einer Organisation sind davon betroffen. Das Change Management entwickelte eine breite Palette von Interventionstechniken mittels diesen man Veränderungen beherrschbar und profitabel machen kann.

⁶ Vgl.: Internet: 4managers / Rottenburg www.4managers.de „Change Management“

⁷ www.wikipedia.org/Veränderungsmanagement (01.09.2007)

3.2 Warum gibt es Veränderungen (Wandel) in Unternehmen auf die reagiert werden muss?

Es gibt drei Hauptgründe dafür, dass Unternehmen heute ständig mit Veränderungen sprich mit Wandel konfrontiert sind:

➤ Permanenter Wandel der Umwelt

Hier ist vor allem die rasante Entwicklung auf dem EDV-Sektor (Internet) aber auch die fortschreitende Globalisierung aufzuführen.

➤ Gestalteter Wandel ist notwendig

Um nicht ständig nur Krisenmanagement betreiben zu müssen ist es wichtig, nicht ständig auf die Veränderungen reagieren zu müssen, sondern diese vorab aktiv zu gestalten. Nur wer in Prozesse des organisierten Wandels investiert, sichert den nachhaltigen Erfolg seines Unternehmens.

➤ Veränderungen als Wettbewerbsvorteil

Heute ist die Fähigkeit zu Veränderung und Wandel zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Unternehmen geworden. Nur wer diese Veränderungsprozesse gezielt steuert, kann sich am Markt behaupten und den Wandel sogar als Wettbewerbsvorteil nutzen.

3.3 Verschiedene Arten des Veränderungsmanagements

Transformation

Veränderung wird hier durch autoritäre Eingriffe oder durch manipulative Marketingmaßnahmen herbeigeführt.

Evolution

Evolutionsansätze sehen Unternehmen eher als Organismen, deren Entwicklung man allenfalls behutsam steuern kann.

Reform

Die Reform steht zwischen den beiden oben genannten Extrempositionen und zeichnet sich durch einen mittleren Interventionsgrad aus. **Hier kann**

bedarfsorientiertes Theater idealer Weise ansetzen. Als Impulsgeber, der einem Prozess der Selbstorganisation einen groben Rahmen oder eine Veränderungsrichtung vorgibt.

3.4 Emotionaler Widerstand gegenüber Veränderungen in Unternehmen

„Widerstände gegen Veränderungen sind oft nur emotional motiviert.“⁸

Deshalb sollten Führungskräfte endlich die Diskussion über Emotionen zulassen.

Längst weiß man, dass in der Zusammenarbeit von Menschen Gefühle keine „Störungen“ sind. Ihre Bedeutung ist viel größer, als die der Ratio. Für Prof. Dr. Georg Schreyögg von der Freien Universität Berlin (Lehrstuhl für Organisation und Führung) ist es nur konsequent, wenn auch Manager nach ungewöhnlichen Wegen suchen, um mit ihren Mitarbeitern über Lust und Frust des Jobs in ein ernsthaftes Gespräch zu kommen. Dadurch werde sehr schnell klar, was getan werden müsse, um noch wettbewerbsfähiger zu werden. Jede Veränderung bedarf vorab einer Lockerung, einer Art von kreativem Chaos.

Mit Maßnahmen aus dem Feld der Theaterpädagogik lassen sich die Emotionen der Mitarbeiter sehr gut „auftauen“, deshalb sei Theater auch der „Schlüssel für jedes gute Veränderungsprojekt“ und eine „treffliche Intervention zum Aufbrechen verkrusteter Einstellungen, Routinen und Strukturen.“⁹

„Das Theater schärft den Blick, löst die vertrauten Erwartungen aus ihrem selbstverständlichen Rahmen und macht dadurch das Selbstverständlich plötzlich zur argumentationsbedürftigen These.“¹⁰

⁸ Prof. Dr. Georg Schreyögg: Salesprofi 2006

⁹ ebd.

¹⁰ ebd.

3.5 Organisationsentwicklung – Die Human-Relations- Bewegung

Der Begriff der Mitarbeiterbeziehung (Human-Relation) bezeichnet einen ökonomischen Denkansatz, der die Mitarbeiter stärker in das Kalkül mit einbezieht. Der Wandel, den Unternehmen heute bewältigen müssen wenn sie Erfolg haben wollen, vollzieht sich immer schneller. Die Anforderungen an erfolgreiche Organisationen wachsen. Deshalb ist der Einsatz von bedarfsorientierter Theaterarbeit im Bereich der Organisationsentwicklung als Teil der Human-Relations-Bewegung zu sehen.

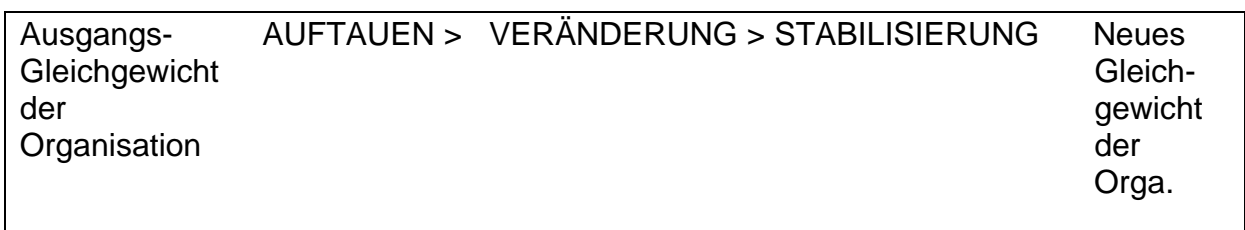
4. Wie Veränderungen in Unternehmen erfolgen

4.1 Die Kraftfeldanalyse von Lewin

Ein von dem Soziologen Kurt Lewin entwickeltes Modell, die sogenannte Kraftfeldanalyse, gilt heute in der Organisationsentwicklung als das Hauptmodell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Lewin geht davon aus, dass sich eine Organisation ändert, wenn sich ihre Akteure ändern. Auf dieser Grundannahme basierend, entwickelte er sein Veränderungsmodell.

Zunächst befinden sich demnach zum Wandel bereite Mitarbeiter und gegen den Wandel eingestellte Mitarbeiter innerhalb der Organisation im Gleichgewicht.

Diese Starre muss zunächst „aufgeweicht“ werden, damit Veränderung überhaupt möglich wird.



Grafik¹¹

¹¹ Vgl. Schreyögg (1998), S. 496, Vgl. Teichmann (2001), S. 25

Wenn dieses Auftauen (Unfreezing) innerhalb des Unternehmens erreicht ist, wird dadurch die Phase der Bewegung (Moving) und somit Veränderung ermöglicht. In dieser Phase werden neue Verhaltensweisen ausgebildet, erprobt und reflektiert. Die veränderten Verhaltensmuster ermöglichen nun das angestrebte, höhere Leistungsniveau. Nun müssen die Stabilisierung (Refreezing) sowie die Integration der neuen Verhaltensmuster erfolgen. Sobald dies erfolgt ist, kann der Prozess von neuem beginnen.

4.2 Das Phasenmodell der Strategieverwirklichung

Phase 1: Orientierung schaffen

Das Management skizziert ein zukünftiges Bild der Organisation nach dem Wandel (Zieldefinition) und gibt somit die Richtung und die einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung vor.

Phase 2: Bewegung erzeugen

Der aktive Wandel beginnt. Die Aufbruchstimmung wird in das Unternehmen hinein getragen. Zum Wandel bereite Mitarbeiter (sogenannte Promotoren) werden in die Veränderungsprozesse aktiv mit eingebunden.

Phase 3: Handeln intensivieren

Sobald die Kommunikation über die Veränderungen genügend Durchsatz in der Belegschaft hat, d.h. genügend Mitarbeiter involviert sind, beginnt das aktive Handeln. Die bisher nur als Ideen vorhandenen Pläne werden in dieser Phase umgesetzt.

Phase 4: Selbstverständlichkeit erzeugen

Die neue Welt (Unternehmen nach dem Wandel) wird als Alltagsrealität etabliert. Jetzt müssen die ehemaligen Pläne mit der entstandenen Wirklichkeit immer wieder abgeglichen werden, um Kursabweichungen zu vermeiden. Die Lage muss gleichzeitig stabilisiert werden.

5. Grundsätzliche Zielsetzung von bedarfsorientierter Theaterarbeit

Grundsätzlich kann man die bedarfsorientierte Theaterarbeit in drei Gruppen einteilen und zwar auf Grund ihrer angestrebten Zielsetzung:

Bedarfsorientierte Theaterarbeit zur Unterhaltung, zur Information und zur organisatorischen Problemlösung.¹²

Bedarfsorientiertes Theater zur Unterhaltung:

Hierbei steht die Unterhaltung der als Zuschauer ausgewählten Zielgruppe im Vordergrund. Hierzu zählen beispielsweise Aufführungen bei Firmenjubiläen, Betriebsfeiern oder ähnlichen Anlässen. Oft wird hier die Firmengeschichte oder in humorvoller Weise Szenen aus dem Alltag des Betriebes gezeigt.¹³

Bedarfsorientiertes Theater zur Information:

Bei dieser Form geht es vorrangig darum, Informationen, Zahlen und Fakten anschaulich und kommunikativ zu vermitteln. Neue Unternehmensleitlinien oder Produkteinführungen bieten sich hier beispielsweise als Themenstellung an. Oft wird diese Form auch auf Messen und Kongressen eingesetzt.

Durch die ungewöhnliche und oft auch unterhaltsame Art der Information können auch komplexe Sachverhalte lebendig und nachhaltig kommuniziert werden.

Bedarfsorientiertes Theater zur Problemlösung

Hier wird das bedarfsorientierte Theater ganz bewusst als Interventionsmethode eingesetzt. Mittels des Mediums Theater sollen zum Beispiel Konfliktlösungen zwischen den beteiligten Parteien herbeigeführt werden. Ein oft erwähntes Beispiel für bedarfsorientierte Theaterarbeit zur Problemlösung ist die Teambildung, beispielsweise wenn zwei vorher konkurrierende Abteilungen zusammengelegt werden müssen.

¹² vgl. Schreyögg (1999), S. 11f

¹³ vgl. Rosen (1998), S. 471 ff.

Der Anwendungsschwerpunkt liegt hierbei häufig auch auf solchen Fragestellungen, die mit laufenden oder bevorstehenden Veränderungsprozessen assoziiert werden.¹⁴ Darüber hinaus kann bedarfsorientiertes Theater aber ebenso eingesetzt werden, um unabhängig von geplantem Wandel verborgene Spannungen zu thematisieren, Kommunikationsstörungen innerhalb der Organisation aufzudecken und die Entwicklung von adäquaten Problemlösungsstrategien zu fördern.

5.1 Merkmale von bedarfsorientierter Theaterarbeit

Trotz vielfältiger, inhaltlicher und formaler Unterschiede in diesem Bereich, existieren gleichwohl einige Gemeinsamkeiten, mit deren Hilfe sich bedarfsorientiertes Theater von sonstiger Theaterarbeit abgrenzen lässt. So ergibt sich eine Definition aus der Summe folgender vier Merkmale, deren Zusammentreffen bedarfsorientierte Theaterarbeit kennzeichnet.¹⁵

Betriebsspezifische Inhalte

Das Theaterprojekt, ob Inszenierung oder Improvisation, besitzt eine erkennbare Nähe zu Situation, Entwicklung oder Herausforderung des Unternehmens, in dem es präsentiert wird. Wie stark diese Nähe ausgeprägt ist, hängt allerdings von dem jeweiligen Projekt und seinem Bezugsrahmen ab.

Aufführungscharakter

Bedarfsorientiertes Theater hat Aufführungscharakter, d.h. es gibt eine inszenierte oder improvisierte Aufführung. Es gibt Schauspieler (unabhängig davon ob es sich um professionelle Schauspieler oder eventuell um Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens handelt) und es gibt Zuschauer. Darüber hinaus gibt es eine Handlung sowie einen räumlich-zeitlichen Rahmen.¹⁶

Der Aufführungscharakter ist ein wichtiges Abgrenzungskriterium im Vergleich zu Rollenspielen, die oft in Trainings oder in der Personalentwicklung eingesetzt werden und die sich somit von bedarfsorientiertem Theater klar unterscheiden.

¹⁴ vgl. Aragou-Dournn/Détrie (1998), S. 14f.

¹⁵ vgl. Schreyögg (1999), S. 4ff, sowie an die Definition von Hume (1992), 54 ff

¹⁶ vgl. Beckermann (1990), S. 3f.

Spezifische Zielgruppe

Die Zuschauer an welche die Präsentation gerichtet ist, sind klar definiert.

Die Aufführungen sind somit nicht öffentlich. Die Zuschauer können sowohl Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens sein oder aber mit diesem Unternehmen in irgendeiner Form verbunden sein (Kunden, Agenturen, Lieferanten, Partner, Messebesucher). Die Zahl der Zuschauer differiert je nach Größe und Ausrichtung des Projektes.

5.2 Typisierung nach Art der Zuschauerpartizipation

Die bedarfsorientierte Theaterarbeit lässt sich in drei grundsätzliche Gruppen einordnen. Man unterscheidet hier nach der Art der Zuschauerpartizipation:

Partizipation durch Beobachtung

Wie bei einer klassischen Theateraufführung bleibt der Zuschauer bei dieser Form nur Zuschauer. In den meisten Fällen wird die Aufführung von professionellen Schauspielern bestritten. Unabhängig davon ob es sich um Improvisation oder um eine fertige Inszenierung handelt, greift der Zuschauer nicht in das Bühnengeschehen ein. Seine Aufgabe bleibt das Beobachten der Handlung.

Grundsätzlich lassen sich hier nochmals zwei Arten trennen:

➤ ***Schlüsselfertiges Theater***

Die Inszenierung ist bereits fertig und wird eventuell nur noch auf die Gegebenheiten vor Ort angepasst. Anbieter von Unternehmenstheater haben diese Stücke im Repertoire. Meist geht es hier um Themen, die auf viele Unternehmen zutreffen, zum Beispiel: Bearbeitung von Reklamationen, Dienstleistungsorientierung oder Neukundengewinnung.

➤ ***Maßgeschneidertes Theater***

Diese Aufführungen werden extra für den jeweiligen Anlass und das jeweilige Unternehmen geschrieben und inszeniert. Es geht dabei darum, die individuellen Probleme des jeweiligen Unternehmens beziehungsweise dessen Mitarbeiter aufzugreifen und entsprechend der Zielsetzung des

Auftraggebers aufzuarbeiten. Die Art wie der Transfer auf die Bühne erfolgt, kann dabei ganz unterschiedlich sein.

Partizipation durch Verbalaktion

Zwar bleibt der Zuschauer hier immer noch im Zuschauerraum und wirkt nicht selbst auf der Bühne mit, aber er erhält die Möglichkeit, über Zurufe aktiv in das Bühnengeschehen einzugreifen. Die Schauspieler auf der Bühne greifen die Zurufe auf und bauen diese ein. Diese Form geht aber nur bei einer improvisierten Aufführung. Da sich viele Zuschauer scheuen auf die Bühne zu gehen, ist diese eine ideale Form zwar einerseits in das Geschehen einzugreifen, aber andererseits nicht selbst mitspielen zu müssen.

Partizipation durch Bühnenaktion

Bei dieser Form nun spielen die Mitarbeiter aktiv auf der Bühne mit. Dies ist einerseits spontan in einer improvisierten Aufführung möglich oder aber die Aufführung wurde zuvor, meist unter professioneller Leitung, mit den Mitarbeitern erprobt. Meist findet dieses Mitspieltheater in enger Anlehnung an das von Augusto Boal entwickelte Forumtheater statt.

6. Theater und Veränderung

„Ich wollte auf das Theater den Satz anwenden, dass es nicht nur darauf ankommt, die Welt zu interpretieren, sondern sie zu verändern.“

Berthold Brecht

Nun könnte man denken, dass es sich bei dem Gedanken, man könne das Theater zur Lösung von Konflikten und Problemen oder zur Anregung von Veränderungsprozessen nutzen, um einen neuen Ansatzpunkt aus der heutigen Betriebswirtschaftslehre handelt. Jedoch weit gefehlt. Bereits in der Antike setzten sich Philosophen und Theaterschaffende mit der Frage der Einflussnahme auf den Zuschauer auseinander. Hier lassen sich einige interessante Parallelen zur Thematik der bedarfsorientierten Theaterarbeit herstellen.

Um aufzuzeigen wie bedarfsorientierte Theaterarbeit bei Veränderungsprozessen unterstützende Wirkung haben kann, ist es notwendig, sich zunächst mit den grundsätzlichen Merkmalen der theatralen Kommunikation zu beschäftigen.

6.1 Merkmale, Intentionen und Rezeption theatraler Kommunikation

Konstituierende Merkmale von Theater

Gegenwärtigkeit – Bilaterale Kommunikation

“Abweichend von anderen Kunstformen wie Literatur und bildender Kunst entfaltet sich Theaterproduktion und –rezeption in der gleichzeitigen raumzeitlichen Begegnung zwischen Akteuren und Publikum (,hic et nunc’). Die physisch-emotionale Präsenz von Spielern und Zuschauern bedingt die für Theater spezifische bilaterale Kommunikation, d.h. Publikum und Spieler wirken gegenseitig aufeinander ein.“¹⁷

¹⁷ Weintz (2003) S. 135

Doppelcharakter

„Beide Seiten, Produzenten und Rezipienten, müssen eine Vereinbarung über den folgenlosen, fiktiven Als-Ob-Charakter des Geschehens treffen. Diese Vereinbarung macht den Doppelcharakter des Spiels möglich, das von der Wirklichkeit geprägt und ihr doch enthoben ist und dadurch Bilder einer imaginierten Welt entwerfen kann, die sich mehr oder weniger antithetisch zur Realität verhalten. Diesem ambivalenten bzw. ambiguen Grundzug des Theaters entspricht auch die Dopplung des Schauspielers sowie des Zuschauers. Da der Akteur mit seiner realen Physis sowie Elementen aus der realen Objektwelt als Material/Zeichen für eine erfundene Handlung fungiert, steht das Theater (aufgrund des Spannungsverhältnisses von materieller Konkretheit und fiktiver Bedeutung) im Vergleich zu anderen Künsten in einem besonders ambivalenten Verhältnis zur Wirklichkeit.“¹⁸

Spezifische Zeichensprache

„Theater beruht – im Gegensatz zu anderen Kunstformen – auf einer spezifischen Zeichensprache, die neben diskursiv-textlichen Elementen *sinnlich-präsentative Symbole* (wie physische Aktionen und visuelle/akustische Zeichen) verwendet. Diese stehen in weitaus direkterer Verbindung zum (unterbewussten) Innenleben von Spielern und Zuschauern als verbale Äußerungsformen. Gerade die gegenseitige Durchdringung von diskursiven Symbolschichten, die primär auf einen rationalen, logischen oder abstrakten Gehalt verweisen, und wortlosen Zeichenarten, die eher den Bereich des Konkreten, Affektiven oder auch Paralogen ansprechen, macht ein wesentliches Grundprinzip von Theatralität aus.“¹⁹

6.2 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass es sich bei theatraler Kommunikation „um einen Sonderfall von ästhetischer Erfahrung handelt, der neben seinem emotional-rationalen Charakter insbesondere durch seine Gegenwärtigkeit, seinen Doppelcharakter sowie die Verwendung einer spezifischen Zeichensprache charakterisiert werden kann.“²⁰

18 ebd. S. 135 f.

19 ebd. S. 136

20 Teichmann: (2001) S. 79

6.3 Wirkungsabsichten und Wirkungsästhetik

Seit Jahrhundert hat Theater nicht nur die Aufgabe die Zuschauer auf amüsante Weise zu unterhalten, sondern es soll darüber hinaus der Gesellschaft auch zu Nutzen sein. Diese Doppelaufgabe des Theaters lässt sich, geprägt durch das Gebot von Horaz, vereinfacht unter den Begriffen des ‚prodesse‘ und ‚delectare‘ zusammenfassen.²¹ Theater soll demnach ‚nützen‘ und ‚erfreuen‘.

Platz-Waury formuliert, „an Gefühl und Verstand appellieren, um die Zuschauer zu Verhaltensänderungen zu bewegen.“²²

6.4 Emotionale Katharsis²³

In der Literaturwissenschaft versteht man unter dem altgriechischen Wort Katharsis, die Läuterung der Seele von Leidenschaften, als Effekt des antiken Trauerspiels. In seinem einflussreichen Werk „die Poetik“ übertrug bereits Aristoteles, den ursprünglich den antiken Riten entlehnten Gedanken der Katharsis, auf die griechische Tragödie. Mittels des Theaters sollten die Seele der Zuschauer mit Hilfe von Furcht („phobos“) und Mitleid („eleos“)²⁴ von eben diesen Gefühlen gereinigt werden.

Seit der Antike scheint also eine gewisse Übereinstimmung zu herrschen, dass über das Mittel der Identifikation im Zuschauer emotionale Reaktionen provoziert werden können. Dieses „Auftauen“ (siehe Lewin) bildet demnach die Grundlage für jeden Veränderungsprozess.

²¹ vgl. Horaz, De Arte Poetica, zitiert nach Platz-Waury (1999), S. 68

²² vgl. Platz-Waury (1999), 69. Vgl. auch Kindermann (1971), S. 10

²³ Vgl. Teichmann (2001)

²⁴ „Furcht“ und „Mitleid“ lautet die ältere Übersetzung. Später wird sie von Schadewald durch die Begriffe „Schauer“ und „Jammer“ ersetzt. Vgl. Kindermann (1971), S. 11; vgl. Schadewaldt (1955).

7. Bedarfsorientierte Theaterarbeit als Intervention im organisatorischen Wandel

7.1 Emotionale Öffnung

Wie bereits erläutert, muss sich ein Unternehmen in der heutigen Zeit ständig mit dem Thema Wandel beschäftigen. Diese ständigen Veränderungsprozesse führen oft bei den betroffenen Beschäftigten zu emotionalen Blockaden.

Mit Hilfe von pragmatischen Erläuterungen durch die Unternehmensleitung können diese emotionalen Blockaden der Kollegen selten gelöst werden.

Anstelle dieser rationalen Vorgehensweise ist es wichtig die Emotionen der Mitarbeiter zu gewinnen um sie gefühlsmäßig positiv für den Wandel zu stimmen.

Bedarfsorientierte Theaterarbeit ist hier ein sehr gutes Mittel um eine emotionale Öffnung der Mitarbeiter zu erreichen. Aus Forschungen weiß man heute, dass Bilder viel direkter zur einer Emotionsauslösung führen als reine Sprache.

Und wie bereits beschrieben, diene das Theater seit jeher dazu, Menschen auch emotional zu berühren und sie dadurch zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Ganz wichtig ist dabei die Identifikation des Zuschauers mit dem auf der Bühne dargestellten Vorgängen. Je mehr er auf der Bühne seine subjektiven Ängste und Probleme wiedererkennt, desto stärker ist seine emotionale Berührung. Dies könnte beim Zuschauer einen kathartischen Effekt auslösen.

Wenn der Zuschauer also die auf der Bühne gezeigten Widerstände als seine eigenen Gefühle wiedererkennt, so kommt es im Idealfall zu einer Änderung der vorher negativen emotionalen Einstellung. Innerliche Blockaden können so mittels emotionale Öffnung durch Theater aufgelöst werden.

7.2 Problemerkennung

Maßgeblich für den erfolgreichen Verlauf von Veränderungsprozessen ist, dass die Betroffenen Mitarbeiter die notwendige Veränderung erkennen und verstehen.

Hier können die Mitarbeiter mit Hilfe der bedarfsorientierten Theaterarbeit ganz gezielt und plakativ informiert werden. Da Theater in Unternehmen immer noch sehr selten eingesetzt wird, kommt es automatisch bei der Wahl dieses Mediums bei den

Mitarbeitern zu einem sehr hohen Aufmerksamkeitsgrad. Anders als bei den sonstigen im Unternehmen eingesetzten Mitteln, wie etwa Informationsschreiben oder Vorträgen.

Mit Hilfe des Theaters lassen sich auf Grund der zahlreichen zur Verfügung stehenden theatralen Mittel auch komplizierte Veränderungen und Zusammenhänge in relativ kurzer Zeit verständlich vermitteln.

Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei, dass es mit Hilfe des Theaters möglich ist, die verschiedenen Blickwinkel und Perspektiven eines Problems nicht nur zu durchdenken sondern diese in einer Art Laborsituation tatsächlich zu durchleben. Zudem hat der Zuschauer die Möglichkeit verschiedene Lösungsansätze auf der Bühne ausgespielt zu erleben. Dies kann in dieser Form nur durch Theater so anschaulich ermöglicht werden. Dabei ist es gerade wichtig, dass auf der Bühne nicht nur eine, sondern mehrere Perspektiven dargestellt werden um zu gewährleisten, dass die Mehrzahl der Zuschauer ihre eigene Argumentation wiederentdeckt und sich niemand übergangen fühlt. Dies hat weiterhin den Vorteil, dass hierdurch manche Blickwinkel und Argumente offengelegt werden, die der Einzelne in seinem persönlichen Meinungsbild noch gar nicht berücksichtigt hat.

7.3 Förderung der Kommunikation

Immer wieder wird in der Literatur auf die besondere Wichtigkeit von guter und positiver Kommunikation im organisatorischen Wandel hingewiesen.

Demnach beeinflusst eine gute Kommunikation das Klima im Unternehmen vor und während des Veränderungsprozesses positiv. Theater als kommunikatives Medium kann hier bei den Betroffenen Kommunikationsblockaden lösen. Im Rahmen der Vorbereitung müssen diese Blockaden aufgespürt und benannt werden. In der theatralen Umsetzung können diese dann gezielt verarbeitet und damit im Idealfall aufgelöst werden.

8. Also was soll das Theater im Unternehmen....?²⁵

Theater soll.....

...den Spiegel vorhalten

Die Zuschauer betrachten die eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen wie in einem Spiegel. Dies dient der Selbsterkenntnis. Man beginnt eigene ‚blinde Flecken‘ wahrzunehmen.

...vermitteln

Theater kann zwischen verschiedenen Parteien und Meinungsbildern vermitteln und Verständnis für die anderen Meinungen schaffen.

...Emotionen visualisieren

Bild schlägt Wort. Diese alte Kommunikationsregel trifft bei Theater besonders zu. Oft sind Ängste, Aggressionen und Frustrationen erst dann bearbeitbar, nach dem sie auf einer Bühne visualisiert worden sind.

...aus der Starre lösen und Aktivität fördern

Durch Interaktion können die Zuschauer bei improvisierten Spielformen aktiv das Bühnengeschehen mitbestimmen oder sogar selbst mitspielen.
Das löst oft eine verbreitete Starre, die durch Theater in Aktivität umgewandelt wird.

...Veränderungsimpulse setzen

Das kennt jeder: Bei anderen weiß man immer besser, was verändert werden soll. Nur bei sich selbst erkennt man dies nur sehr schwer. Durch bedarfsorientierte Theaterarbeit werden die Betroffenen zu ihren eigenen „Coaches“. Mit Distanz auf die eigene Situation können die Zuschauer die Figuren auf der Bühne anleiten, wie sie mit der Veränderung umgehen können.

Dadurch kann jeder Zuschauer bei sich selbst Veränderungsimpulse setzen.

²⁵ vgl. www.vitamin4change.de Stand: 04.08.2007

...Simulator sein für Zukunftsszenarien

Mittels Theater können hier verschiedene Zukunftsszenarien und deren Konsequenzen ausgetestet werden. Wie in einem Flugsimulator können neue Einstellungs- und Verhaltensweisen getestet werden, ohne gleich Angst vor realen Konsequenzen haben zu müssen.

...die Nachhaltigkeit fördern

Ein wichtiger Faktor für die Nachhaltigkeit von bedarfsorientierter Theaterarbeit ist die bildhafte Darstellungsform. Durch Forschungen wurde nachgewiesen, dass der Mensch 70% seiner Informationen visuell aufnimmt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass der Zuschauer sich mit den Rollenfiguren auf der Bühne identifiziert. Er lebt, leidet und verändert sich mit ihnen.

Im Unternehmen bleiben Schlüsselszenen noch über Jahre präsent.

...Spaß machen

Besonders bei schwierigen Veränderungsprozessen ist die Lage zwischen den Mitarbeitern oft sehr angespannt. Hier ist Lachen ein wichtiger Motivator.

Theater macht Spaß und kann helfen Starre, Frustration und Aggression zu überwinden und Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen.

Zusammenfassung

Auf Grund der oben genannten Ausführung lässt sich zusammenfassend feststellen, dass bedarfsorientierte Theaterarbeit über besondere Qualitäten verfügt, die bei den betroffenen Mitarbeitern zu einer erhöhten Veränderungsbereitschaft beitragen kann. Des Weiteren können durch das bedarfsorientierte Theater emotionale Blockaden gelöst werden und das Lernklima, die Kommunikation sowie der Teamgeist innerhalb des Unternehmens verbessert werden.

9. Bedarfsorientiertes Theater in Deutschland - Ein Überblick²⁶

Im Jahr 2003 führten Dr. Jochen Koch und Dipl.-Kff. Sandra Böhm vom Institut für Management (Lehrstuhl Prof. Dr. Georg Schreyögg) an der Freien Universität Berlin eine Branchenstudie zum Thema „Bedarfsorientiertes Theater in Europa“ durch. Diese bereits 1997 schon einmal durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis: Dass die häufigste Form des bedarfsorientierten Theaters nach wie vor das Unternehmenstheater in seiner klassischen Ausprägung ist, d.h. als eine Aufführung mit hoher betrieblicher Spezialität und Professionalität. Jedoch ist ebenfalls zu erkennen, dass sich das Angebot des Mitarbeitertheaters, des Improvisationstheaters und des Mitspieltheaters und Forumtheaters erhöht hat.

	Studie 1997	Studie 1997	Studie 2003	Studie 2003
	Absolut	%	absolut	%
Unternehmenstheater	8	50 %	18	47,4 %
Improvisationstheater	2	12,5 %	7	18,4 %
Mitarbeiter-Theater	2	12,5 %	6	15,8 %
Forumtheater/Mitspieltheater	1	6,25 %	6	15,8 %
Theater von der Stange	2	12,5 %	1	2,6 %
Konfektioniertes Laientheater	1	6,25 %	0	0 %
Summe	16	100 %	38	100 %

In die Befragung einbezogen waren: Chaos & Partner, Dein Theater, DKS-Training, Galli Theater, Mobile GmbH, Theater mit Masken, Visual GmbH und Vitamin T.

Markteintritt der Anbieter

Zu Beginn der 90er Jahre wurden vier Unternehmen gegründet, die bedarfsorientiertes Theater anboten. Damit war die erste Gründungswelle eingeleitet. Die zweite Welle erfolgte dann Mitte der 90 Jahre, vermutlich durch die Annerkennung, die den mittlerweile etablierten Unternehmen zuteil wurde.

²⁶ (Berlin 2004) Bedarfsorientiertes Theater in Europa Online im Internet. www.fu-schreyoegg.de Stand: 12.08.2007

Größe der Anbieter

In der Studie zeigt sich, dass ca. 90% der Anbieter der Kategorie der Kleinstunternehmen (0-10 Mitarbeiter) zugeordnet werden können und nur etwa 10% der Anbieter der Kategorie der Kleinbetriebe (11-50 Mitarbeiter) angehören. Viele Unternehmen setzten freie Mitarbeiter je nach Auftragslage ein.

Preise des bedarfsorientierten Theaters

Je nach Größe des Theaterprojekts und nach dem Umfang des dafür eingesetzten Personals variieren die Preise für bedarfsorientiertes Theater. Für die Studie von 1997 lagen die Preise für Erstellung und Realisierung der Theaterprojekte zwischen 2.500,- € und 75.000,- €. 2003 ermittelte die Studie eine Preisspanne von 900 bis 100.000,- €. Grundsätzlich kann man sagen, dass sich die Preise – trotz der größeren absoluten Spanne – tendenzielle eher nach unten entwickeln. Vermutlich liegt das daran, dass die Branche Theaterprojekte im oberen Preissegment offensichtlich nicht mehr so leicht am Markt platzieren kann.

10. Mögliche Theaterformen im Rahmen der bedarfsorientierten Theaterarbeit²⁷

Improvisationstheater

Es gibt kein festes Drehbuch, keine geschriebenen Dialoge und keine festgelegte Dramaturgie. Auf Stichwortvorgaben z.B. aus dem Publikum werden spontan kleine Geschichten, Szenen oder Begebenheiten auf die Bühne gebracht.

Es gibt verschiedene Ausprägungen des Improvisationstheaters. Hierunter fallen z. B. auch Theatersport (Keith Johnstone) und das Forumtheater nach Augusto Boal.

Märchenspiel / Unternehmensmärchen

Dabei werden die Probleme und Konfliktsituationen eines Unternehmens aus dem realen Leben in eine Märchenwelt transferiert und dort theatral behandelt.

Zu beobachten ist, dass bei diesem symbolischen Spiel die Spieler zu tieferen, inneren Persönlichkeitsanteilen gelangen.

²⁷ vgl. Funcke und Havermann- Feye (2004) S. 42 ff.

Mitarbeitertheater

Immer dann wenn die Mitarbeiter selbst auf der Bühne stehen, in welcher Theaterform auch immer, wird dies unter dem Begriff ‚Mitarbeitertheater‘ zusammen gefasst. Das Mitarbeitertheater differenziert sich somit von allen Unternehmenstheaterformen, bei denen professionelle Schauspieler das Bühnengeschehen übernehmen und die Mitarbeiter reine Zuschauer sind.

Mitmachtheater

Zwar spielen hier grundsätzlich professionelle Schauspieler auf der Bühne. Die Stücke sind aber so gestaltet, dass die Zuschauer aktiv mit einbezogen werden können. Sie können spontan in eine Rolle schlüpfen und vom Zuschauer zum Akteur werden. In seiner eigentlichen Form gibt es beim Mitmachtheater überhaupt keine Zuschauer, denn auch das Publikum ist eine Rolle.

Alle sind hier zur selben Zeit Darsteller und Zuschauer.

Seminartheater

Das Seminartheater simuliert anspruchsvolle Situationen des Berufsalltages.

Die Seminarteilnehmer schlüpfen in die Rolle unterschiedlicher Kommunikationspartner (Vorgesetzte / Mitarbeiter, Verkäufer / Kunde...). Dabei können die Teilnehmer neue Verhaltensweisen wie in einem Simulator testen (Laborsituation). Die Angst vor realen Konsequenzen wird dabei minimiert.

Statuentheater

Das Statuentheater geht, wie das Forumtheater auch, zurück auf Augusto Boal. Von der Gruppe werden Begrifflichkeiten oder Inhalte in lebende Bilder umgesetzt. Dabei werden Darsteller von Ihren Mitspielern zu Skulpturengruppen modelliert. Mittels der Aussagekraft der eingefrorenen Körpersprache werden Haltungen oder Beziehungen zu einander dargestellt. Auf Sprache wird dabei verzichtet.

Danach diskutiert die Gruppe das fertige Bild und macht Änderungsvorschläge.

Theatersport

Diese populärste Art des Improvisationstheaters wurde von Keith Johnstone entwickelt. Dabei wird improvisiertes Theater zu einem sportlichen Wettkampf bei dem zwei Mannschaften gegen einander antreten. Es müssen nach vom Publikum

vorgegebenen Begriffen spontan Szenen erfunden und gespielt werden. Das Publikum entscheidet welche Mannschaft jeweils besser improvisiert hat.

TOI = Themenorientierte Improvisation

Die themenorientierte Improvisation steht zwar in der klassischen Tradition des Improvisationstheaters nach Keith Johnstone, allerdings hat das TOI durch die Mitbestimmung und die direkte Beteiligung des Publikums noch zusätzlich eine gruppendynamische Komponente. Durch die Kombination von Bühnenhandlung und intensiver Publikumsbeteiligung erhält der Zuschauer den Impuls, seine Einstellungen zu überdenken und sein Verhalten zu reflektieren.

Dabei bedient man sich gewisser Techniken aus dem Psychodrama (z.B. das Doppeln), der Introspektion (Techniken, bei denen die Zuschauer direkt etwas über das Innenleben der Protagonisten erfahren können), dem Schreiben von Drehbüchern (um Handlungsalternativen zu entwickeln) usw.

Die Themenorientierte Improvisation ist eine der geeignetsten Formen des bedarfsorientierten Theaters wenn es darum geht, Veränderungsprozesse aktiv zu unterstützen.

11. Verschiedene Interaktionstechniken des bedarfsorientierten Theaters

STOPP!

Die Teilnehmer können zu jedem Zeitpunkt das Bühnengeschehen anhalten.

Dies ist eine grundlegende Technik. Ruft ein Zuschauer „STOPP“ erstarren die Spieler augenblicklich in ihrer Haltung – die Szene wird „eingefroren“ und damit unterbrochen, um beispielweise Alternativvorschläge der Zuschauer, einzubringen.

Sätze, Gedanken, Situation oder Rollen vergeben

Hierbei kann das Publikum den Schauspielern auf der Bühne Sätze oder Gedanken vorgeben. Damit werden ihre persönlichen Denkmuster, ihre Probleme und Sorgen direkt in das Bühnengeschehen mit eingebracht. Gemeinsam können dann im

improvisierten Spiel Lösungsansätze erarbeitet werden. Selbst die Gefühlslagen der Spieler auf der Bühne können von den Zuschauern vorgegeben werden.

Haltung vorgeben

In Anlehnung an das Statuentheater von Augusto Boal können die Zuschauer die eingefrorenen Spieler auf der Bühne positionieren und ihnen Haltungen vorgeben, in dem sie die Darsteller zu Statuen formen.

Doppeln

Viele Mitarbeiter haben eine natürliche Scheu davor, vor ihren Kollegen auf die Bühne zu gehen und dort Theater zu spielen. Deshalb gibt es hier eine abgemilderte Form des aktiven Darstellens. Diese, dem Psychodrama entlehene Form ermöglicht es dem Zuschauer hinter den Schauspieler zu treten und ihm einen Satz, einen Gedanken oder einen Handlungsimpuls vorzugeben.

So werden die in Figuren hineinprojizierten Gedanken der Zuschauer ausgesprochen und beeinflussen die Bühnenhandlung. Dabei muss der Zuschauer aber nicht selbst agieren. Dies übernimmt weiterhin der Schauspieler für ihn, was einen emotionalen Schutz des Zuschauers bewirkt. Doppeln ist gleichzeitig eine Introspektionstechnik, denn hier erlebt der Zuschauer auch das Innenleben der Bühnenfigur mit.

Mitspielen

Hier spielen die Zuschauer selbst auf der Bühne mit. Entweder als zusätzliche Figur oder einer der Schauspieler wird von einem Zuschauer abgelöst.

Rollenfeedback

Nachdem ein Zuschauer ‚STOPP‘ gerufen hat, frieren die Darsteller auf der Bühne ein. Jetzt können die Zuschauer einen der Spieler befragen, wie es ihm in dieser Situation geht. Dabei können dem Darsteller auch Tipps und Anregungen für sein weiteres Handeln gegeben werden.

Zettelspiel

Vor Beginn der Aufführung werden vom Publikum anonym Zettel mit Fragen oder Sätzen, die sich auf das zu behandelnde Thema beziehen, ausgefüllt. Diese werden

eingesammelt und verdeckt auf der Bühne verstreut. Die Schauspieler haben die Zettel nicht gelesen. Im Verlauf der Handlung wird immer wieder ein Zettel aufgehoben und die darauf befindlichen Aussagen in das Spielgeschehen spontan eingebaut.

Rolleninterview: Der Heiße Stuhl

Hierzu wird ein vom Publikum bestimmter Schauspieler auf einen Stuhl gesetzt. Das Publikum kann nun Fragen über die Biografie und über die momentane Befindlichkeit der Rollenfigur stellen. Während die Zuschauer ihre Gefühle oft nicht offen artikulieren wollen, kann dies der Darsteller auf der Bühne für sie übernehmen. Durch seine Offenheit auf dem Heißen Stuhl wird er oft zur Identifikationsfigur oder er kann für die Verhaltensweisen der anderen Spieler Verständnis beim Publikum wecken.

Wahre Gedanken

Nach einem gesagten Satz kann ein Spieler seinerseits das Spielgeschehen unterbrechen und dem Publikum seine ‚wahren‘ Gedanken mitzuteilen.

Innere Mitteilung (zur Seite sprechen)

Hier können die Schauspieler auf der Bühne zu jederzeit aus ihrer Rolle heraustreten um dem Publikum etwas mitzuteilen. Entweder seine momentanen Gedanken oder seine Gefühlslage. Die anderen Darsteller frieren für diesen kurzen Moment ein.

Veränderung von Zeit und Raum

„Zeit und Raum können sich nach Wunsch auflösen oder dehnen. Mit der gleichen Verwandlungskraft wird auch mit Menschen und Objekten verfahren, die sich vermehren können oder verschwinden, teilen oder vervielfachen...“²⁸

Diese extreme Plastizität des Theaters macht es für eine differenzierte Betrachtung der Wirklichkeit so attraktiv.

Replay

Um ein und dieselbe Szene aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können, gibt es die Methode des Replays. Hierzu wird das Spielgeschehen unterbrochen und

²⁸ Boal (1977) Theater der Unterdrückten

etwas ‚zurückgespult‘ um dann unter neuen oder anderen Gesichtspunkten nochmals gespielt zu werden.

12. Möglicher Ablauf eines bedarfsorientierten Theaterprojekts anhand von TOI – Themenorientierte Improvisation

Briefing

Im Briefing- Gespräch erläutert der Auftraggeber die Ziele des Projekts, die Leitgedanken des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur. Zudem werden Informationen über die Branche, die Mitarbeiter, die Strukturen innerhalb des Unternehmens und viele weitere, für das Projekt wichtige Informationen ausgetauscht. Rahmen, Dauer, Teilnehmerzahl, Schwerpunkte, Ziel und die Kosten werden hier besprochen.

Konzeption

Welche Mittel sollen vor Ort eingesetzt werden? Wie viele Darsteller sind notwendig? Sind mehr weibliche oder mehr männliche Spieler notwendig? Benötigt der Moderator gewisse Fachkenntnisse? Wie stark soll der Realitätsbezug sein? Anhand dieser und weiterer Fragen wird eine Konzeption für das Projekt erstellt.

Probe

Vorbereitete Offenheit: D.h. bei den Spielern wird die Basisfähigkeit der Improvisationskunst mit dem für den Auftrag notwendigen Hintergrundwissen verknüpft. Die Spieler finden und erkunden hier bereits Rollen, die eventuell auftreten können, um diese möglichst authentisch darstellen zu können.

Szenische Visualisierung

Die Darsteller kommen auf die Bühne. Der Moderator stellt dem Publikum die wichtigsten Techniken vor, die zur Interaktion mit den Spielern angewandt werden können (STOPP, Sätze vorgeben, Mitspielen als Option usw.). Das Spiel beginnt.

Reflexion und Transfer

Zuschauer und Spieler reflektieren und diskutieren das Gesehene auf der Bühne, sowie den Transfer in ihren Arbeitsalltag.

Lösungsdrehbücher

Veränderungen sollten nicht nur in den Köpfen Einzelner stattfinden.

Daher wird die szenische Visualisierung mit thematischem Austausch in Kleingruppen kombiniert. Hier erarbeiten die Zuschauer in Form eines Drehbuchs eine Lösung, die dem dargestellten Konflikt eine positive Wendung geben könnte.

Dabei werden die Probleme und Konflikte aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, reflektiert und diskutiert um dann innerhalb der Gruppe eine Lösung zu finden.

Theaterlabor

Hier können die Zuschauer ihre Lösungen in einer Laborsituation testen.

Es handelt sich sozusagen um eine Simulation der Alltagssituation, allerdings mit Netz und doppeltem Boden. Sie können frei entscheiden, ob sie selbst die Lösung spielen oder ob die Schauspieler dies übernehmen.

13. Unternehmenstheater als Interventionsmittel – ein abschließender Blick

„The theatre can never cause a social change. It can articulate the pressures towards one, help people to celebrate their strengths and maybe build their self confidence. It can be a public emblem of inner, and outer, events, and occasionally a reminder, an elbow-jogger, a perspective-bringer. Above all, it can be the way people can find their voice, their solidarity and their collective determination.“²⁹

Maßgeschneidertes Theater kann meiner Meinung nach nicht der Auslöser für einen Wandel innerhalb eines Unternehmens sein. Jedoch hat es großes unterstützendes Potenzial. Bei den von den Veränderungsprozessen betroffenen Mitarbeitern kann bedarfsorientierte Theaterarbeit eine emotionale Öffnung bewirken. Probleme werden dadurch erkannt, Selbstbeobachtung gefördert. Des Weiteren wird die Kommunikation innerhalb des Unternehmens angeregt. Nach dem Modell von Lewin wird somit ein Auftauen und damit die Bereitschaft zur Bewegung bzw. zur Veränderung ermöglicht. Kein anderes Medium scheint mir für diese Vorgehensweise so gut geeignet wie das Theater. Da Theater eine hohe Affinität zur Gefühlswelt der Mitarbeiter hat, kann es emotional bedingte Änderungswiderstände ansprechen und so zu einer Auflockerung vorhandener Blockaden beitragen.

Neben der emotionalen Öffnung ist vielleicht die Problemerkennung das wichtigste Argument für bedarfsorientierte Theaterarbeit. Durch sie erfolgt eine Bewusstmachung und Sensibilisierung für die aus Sicht der Entscheider notwendigen Veränderungsprozesse.

Die besondere Stärke dieser Theaterform liegt eindeutig in der Kommunikation (Enttabuisierung) von komplexen Zusammenhängen in Verbindung mit anstehenden Veränderungen. Allerdings lässt sich auch sagen, dass die Intensität und Nachhaltigkeit von maßgeschneidertem Theater maßgeblich von seiner Einbettung in eine integrierte Gesamtstrategie sowie der Gestaltung der Nachfolgeaktivitäten abhängig ist.

Insgesamt und abschließend lässt sich sagen, dass es sich bei maßgeschneidertem Theater um eine erfolgsversprechende Methode zur Unterstützung des organisatorischen Wandels handelt.

²⁹ McGrath, J. (1981)

14. Literaturverzeichnis

Aragou-Dournon, B./

Détrie, P. (1998) Le theatre d'entreprise: quand l'entreprise se met en scène, Rueil-Malmaison 1998

Beckermann, B. (1970) Dynamics of drama. Theory and method of analysis, New York 1970

Beckermann, G. B. (1990) Theatrical presentaton: performer, audience and act, New York 1990

Berg M, / Ritscher, J./

Orthey, F. M. (2002) Unternehmenstheater interaktiv, Weinheim und Basel, 2002

Boal (1977) Theater der Unterdrückten

Brecht, B. (1993a): Schriften zum Theater, Werke, Bd. 23
Frankfurt a. M. 1993

Fischer-Lichte, E. (1993) Kurze Geschichte des deutschen Theaters,
Tübingen 1990

Fischer-Lichte, E. (1997) Die Entdeckung des Zuschauers. Paradigmen-
Wechsel auf dem Theater des 20. Jahrhunderts,
Tübingen 1997

Funcke, A. /

Havermann-Feye M. (2004) Training mit Theater, Bonn 2004

Hume, V. (1992) Le theatre d'entreprise, in Actualité de la formation
permanente 120 (1992), 53-60

Johnstone, K. (1998): Theaterspiele: Spontaneität, Improvisation und
Theatersport, Berlin 1998

Kindermann, H. (1971) Die Funktion des Publikums im Theater, Wien 1971

Kommerell, M. (1984): Lessing und Aristoteles: Untersuchung über die
Theorie der Tragödie, Frankfurt a. M. 1984

McGrath, J. (1981) The cheviot, the stag and the black, black oil,
London 1981

Moreno, J. L. (1977): Psychodrama, Bd. 1, Beacon 1977

Platon (1998): Der Staat, 2. Aufl., München 1998

- Platz-Waury, E. (1976) Jonsons komische Charaktere. Untersuchungen zum Verhältnis von Dichtungstheorie und Bühnenpraxis, Nürnberg 1976
- Platz-Waury, E. (1999) Drama und Theater. Eine Einführung. 5 Auflage Tübingen 1999
- Rosen, M. (1988) You asked for it: Christmas at the bosses' expense, in: Journal of Management Studies 25 (1998), 462-480
- Schadewaldt, W. (1955): Furcht und Mitleid? Zur Deutung des Aristotelischen Tragödienansatzes, in Hermes 83 (1955), 129-171
- Schreyögg, G. (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisations-Gestaltung, 2. Aufl. Wiesbaden 1998
- Schreyögg, G. (1999): Definition und Typen des bedarfsorientierten Theater-einsatzes in Unternehmen, in: Schreyögg, G./Dabitz R. (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen - erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, 23-26
- Smith, D. K. (1996) Taking charge of change. 10 principles for managing people and performance, Reading 1996.
- Teichmann, S. (2001) Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden 2001
- Weintz, J. (1998): Theaterpädagogik und Schauspielkunst: Ästhetische und psychosoziale Erfahrungen durch Rollenarbeit, Butzbach-Griedel 1998

15. Quellenverzeichnis

- Böhn, S.
Koch, Dr. J. / (Berlin 2004) Bedarfsorientiertes Theater in Europa
Online im Internet. www.fu-schreyoegg.de
Stand: 12.08.2007
- DER SPIEGEL (1994) „Ins Hirn“ Heft 43, S. 120-123
- Flume, P. VitaminT4Change, Unternehmenstheater für Veränderung
Online im Internet. www.vitamin4change.de
Stand: 04.08.2007
- Schmizt-Norman, R. Motivation, in BIZZ JOB 2006, 108, S. 53-57
- Schreyögg, Prof. Dr. G. (Washington 2001) Organizational theatre and
organizational change. Online im Internet.
www.fu-schreyoegg.de Stand: 04.08.2007
- Schreyögg, Prof. Dr. G. Unternehmenstheater, in Salesprofi 2006
- Werner H, /
Dabitz, R (Berlin 2007) Bedarfsorientierter Theatereinsatz
in Unternehmen, ein Arbeitspapier des Instituts
für Management der freien Universität Berlin.
Online im Internet. www.fu-schreyoegg.de
Stand: 05.08.2007
- Change Management. Online im Internet.
www.wikipedia.org/Veränderungsmanagment.
Stand: 01.09.2007
- www.4managers.de „Change Management“